



**GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE  
EMPRESAS  
CURSO ACADÉMICO 2020 - 2021**

**TRABAJO FIN DE GRADO**

**ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO:  
LUCIA BE**

**STRATEGIC ANALYSIS AND DIAGNOSIS:  
LUCIA BE**

**AUTORA: CORAL RODRÍGUEZ VÁZQUEZ**

**DIRECTOR/A: MÓNICA ARNAIZ MONAR**

**FECHA: julio 2021**

## ÍNDICE

<b>1. RESUMEN.....</b>	<b>3</b>
Abstract .....	3
<b>2. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>3</b>
<b>3. LA EMPRESA .....</b>	<b>4</b>
<b>4. ANÁLISIS PRIMARIO .....</b>	<b>4</b>
4.1. MISIÓN.....	4
4.2. CAMPO ACTIVIDAD.....	5
4.3. UNIDADES ESTRATÉGICAS DE NEGOCIO .....	6
4.4. RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA.....	8
<b>5. ANÁLISIS EXTERNO.....</b>	<b>9</b>
5.1. ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL .....	9
5.1.1. Perfil estratégico externo del entorno .....	9
5.2. ENTORNO ESPECÍFICO .....	14
5.2.1. Análisis de las fuerzas competitivas de Porter .....	14
<b>6. ANÁLISIS INTERNO .....</b>	<b>17</b>
6.1. DIAGNÓSTICO INTERNO.....	17
6.1.1. Perfil estratégico interno de la empresa .....	17
6.1.2. La cadena de valor.....	20
<b>7. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO .....</b>	<b>23</b>
7.1. LA MATRIZ BCG .....	23
7.2. ANÁLISIS DAFO.....	25
<b>8. ESTRATEGIAS DE NEGOCIO.....</b>	<b>25</b>
<b>9. ESTRATEGIAS CORPORATIVAS.....</b>	<b>26</b>
<b>10. CONCLUSIÓN.....</b>	<b>29</b>
<b>11. BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>29</b>

## ÍNDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS

<b>Gráfico 4.2.</b> Campo de actividad.....	6
<b>Ilustración 4.3.1.</b> Línea de moda Lucia Be.....	7
<b>Ilustración 4.3.2.</b> Línea de papelería Lucia Be.....	7
<b>Ilustración 4.3.3.</b> Línea de decoración Lucia Be.....	8
<b>Ilustración 4.3.4.</b> Línea de decoración Lucia Be.....	8
<b>Gráfico 5.1.1.</b> Gráfico Análisis PESTEL.....	10
<b>Gráfico 5.1.2.</b> Previsiones del Banco de España sobre la evolución del PIB.....	11
<b>Gráfico 5.1.3.</b> Previsiones sobre la evolución de la tasa de paro en España.....	12
<b>Gráfico 5.1.4.</b> Evolución Créditos no financieros de I+D+I.....	13
<b>Gráfico 6.1.1.</b> Gráfico Análisis interno.....	17
<b>Gráfico 6.1.2.</b> Evolución empleados Lucia Be.....	19
<b>Gráfico 6.1.3.</b> Evolución empleados Superbritánico.....	19
<b>Ilustración 6.1.4.</b> Opciones de envío Lucia Be.....	21
<b>Ilustración 6.1.5.</b> Puntuación Lucia Be en Google.....	22
<b>Gráfico 7.1.</b> Matriz BCG.....	23
<b>Gráfico 7.2.</b> DAFO.....	25
<b>Ilustración 9.1.</b> Camiseta Marinera primera versión.....	27
<b>Ilustración 9.2.</b> Camiseta Marinera última versión.....	27
<b>Ilustración 9.3.</b> Destinos de envío Lucia Be.....	28
<b>Ilustración 9.4.</b> Colaboración Pantene.....	28
<b>Ilustración 9.5.</b> Colaboración Cheerz.....	28
<b>Ilustración 9.6.</b> Colaboración L'Occitane.....	28

## 1. RESUMEN

La dirección estratégica está considerada como uno de los análisis más importantes para una empresa, esto es debido al constante cambio al que las empresas se exponen a lo largo de su vida. Hoy en día gracias a este proceso se puede reducir la incertidumbre y las amenazas a las que se someten y fomentar todas las oportunidades y fortalezas que les ayuden a encontrar un rumbo creciente y positivo.

Debido a la importancia de la dirección estratégica se ha desarrollado el presente trabajo, donde se analizará la empresa Lucia Be SLU, un pequeño negocio nacional que ha ido creciendo y ganando popularidad a lo largo de los años en gran parte gracias a la buena estrategia seguida en redes sociales.

Gracias a los análisis que se realizan a continuación encontraremos los puntos más débiles de la empresa: la rentabilidad negativa y el desarrollo tecnológico, a los que deberá hacer frente con nuevas propuestas como la producción propia de algunos de sus productos.

Adicionalmente, en el aspecto positivo encontraremos el buen desempeño de las campañas de marketing, la fidelización de sus clientes y la consolidación de su imagen de marca.

### **Abstract**

Strategic direction is considered one of the most important analyses for a company, this is due to the constant change to which companies are exposed throughout their lives. Nowadays, thanks to this process, the uncertainty and threats to which they are subjected can be reduced and all the opportunities and strengths that help them find a growing and positive direction can be fostered.

Due to the importance of strategic direction the present work has been developed, where the company Lucia Be SLU will be analysed, a small national business that has been growing and gaining popularity over the years, its main activity is the retail sale of textiles, accessories or decoration.

Thanks to the analyses carried out below, we will find the company's weakest points: negative profitability and technological development, which it will have to face with new proposals such as its own production of some of its products.

Additionally, on the positive side we will find the good performance of the marketing campaigns, the loyalty of its customers and the consolidation of its brand image.

## 2. INTRODUCCIÓN

A continuación se realizará el análisis y diagnóstico estratégico de Lucia Be.

Comenzando por el análisis primario en el que se realizará una breve introducción a la empresa estudiando su misión, campo de actividad, Unidades Estratégicas de Negocio y Responsabilidad Social Corporativa.

Seguidamente realizaremos el análisis externo, tanto en el ámbito del entorno general como del específico, para ello nos ayudaremos de la elaboración del Perfil estratégico del entorno y del análisis de las fuerzas competitivas de Porter con los que detectaremos las oportunidades y las amenazas de la empresa.

A continuación se realizará el análisis interno, con la ayuda del Perfil estratégico interno de la empresa y la cadena de valor se detectarán las debilidades y fortalezas de Lucia Be.

Gracias a estos dos análisis se podrán realizar los diagnósticos estratégicos utilizando por un lado la matriz BCG y por otro el análisis DAFO. Estos pondrán en común toda la información que se habrá ido analizando a lo largo del trabajo y podremos identificar aquellos puntos fuertes y de mejora que habrá que reforzar o revertir en los próximos años.

Finalmente el análisis concluirá con la identificación de las estrategias de negocio y cooperación seguidas por Lucia Be para el crecimiento y expansión de la empresa.

### **3. LA EMPRESA**

De pequeñas ideas surgen grandes oportunidades, es así como en noviembre de 2009 en un pequeño pueblo de Castilla la Mancha Lucía Benavente decidió dar un cambio a su vida, dejar a un lado su carrera como periodista y emprender una nueva aventura.

En sus primeros años de vida Lucia Be se centró en la creación de accesorios para eventos, como tocados, sombreros, zapatos e incluso vestidos de novia. Sin embargo, en los últimos años ha ido ampliando sus productos hasta crear cuatro líneas diferentes.

El comercio online y las redes sociales le han dado un gran impulso y la estrategia de contenidos es un factor que Lucia Benavente ha sabido complementar muy bien con sus ventas, ya que desde la creación de su blog ha fidelizado a todos sus lectores atrayendo un flujo de personas de manera recurrente que no solo se interesan por el producto sino que también se implican en la creación y el diseño.

Finalmente otro factor que reafirma su crecimiento es la infraestructura, Lucia Be ha pasado de una pequeña habitación en una casa a un gran almacén, una tienda física en el centro de Madrid y, aunque debido a la situación de la pandemia el equipo ha decidido prescindir de sus oficinas y teletrabajar, los años anteriores disfrutaban de un pequeño apartamento en el que centralizaban todos sus departamentos.

### **4. ANÁLISIS PRIMARIO**

En esta primera parte del análisis estratégico de Lucia Be, se analizarán varios aspectos relacionados con la parte interna de la empresa, definiendo la misión, campo de actividad, ética y responsabilidad corporativa y los factores de creación de valor de la empresa. Obteniendo de esta forma información sobre aspectos fundamentales de la compañía.

#### **4.1. MISIÓN**

Según Guerras y Navas (2007) “la misión representa la identidad y personalidad de la empresa, en el momento actual y de cara al futuro”, es decir esta tiende a ser estable en el tiempo pero a su vez evoluciona y se adapta al igual que el resto de componentes de la organización.

Revisando la web de Lucia Be en su apartado corporativo y sus redes sociales se encuentra un manifiesto que expresa en gran medida la actitud de la marca, aunque no consideramos que sea la misión como tal:

*“Porque creemos que la vida es una verbena. Porque los lunes con labios rojos son menos lunes. Porque no nos da la vida, pero nos gusta parar, cerrar los ojos, y planear aventuras. Porque creemos hay días perros, pero siempre queda algún motivo para bailar.”*

A partir de este manifiesto y al no encontrar la misión de forma explícita proponemos una como la siguiente: ***Lucía Be es una forma de ver la vida, creando productos de moda, papelería, belleza y decoración con un toque femenino, divertido y especial consigue no solo cubrir las necesidades generadas por cada producto sino que busca que cada compra genere valor convirtiéndose en una experiencia limitada y con un punto optimista.***

La misión, para Hax y Majluf (1997) se define a partir de tres variables que analizaremos más en detalle a lo largo del análisis primario:

- **Definición del campo de actividad de la empresa:** Lucia Be satisface funciones de decoración, belleza, organización y celebraciones gracias a sus tecnologías o productos, moda, belleza, decoración y papelería para un grupo de clientes muy amplio, ya que recoge gran variedad de rangos de edad.
- **Identificación de las capacidades esenciales:** estas capacidades son las que la empresa ha desarrollado o va a desarrollar, son las fortalezas y oportunidades que dan ventaja a Lucia Be, como su imagen de marca o la diferenciación del producto.
- **Valores, creencias, filosofía y elementos de la cultura de la empresa:** la misión recoge la esencia de la empresa, sus valores y cultura. La filosofía de Lucia Be radica en buscar el lado optimista de la vida y disfrutar de las cosas pequeñas, a partir de estos elementos ha creado una cultura empresarial positiva que hace visible a través de sus redes sociales.

En conclusión, la misión de Lucia Be podría determinarse debido a sus variables como una misión amplia, ya que no se enfoca y se expresa hacia un objetivo claro, si no que deja abierta la interpretación para sus seguidores, no es una misión explícita en sí.

#### **4.2. CAMPO ACTIVIDAD**

Se denomina campo de actividad de la empresa al conjunto de productos y mercados en los que se quiere competir. También hace referencia al punto de partida de la estrategia, ya que afecta al conjunto de la empresa y a su desarrollo futuro.

En este caso, se va a analizar el campo de actividad de Lucia Be basándonos en el modelo Abell (1980) que se enfoca en las tres dimensiones que se muestran a continuación:



Gráfico 4.2. Campo de actividad. Fuente: Elaboración propia

- **Grupos de clientes:** la segmentación elegida para los clientes es la edad, se han creado tres divisiones, las personas jóvenes, con edades inferiores a 25 años, los jóvenes-adultos, con edades comprendidas entre 25 y 40 años y los adultos con edades superiores a 40 años.
- **Funciones:** las necesidades cubiertas por la empresa son principalmente la decoración, apostando por una gran cantidad de productos destinados a este fin, la organización, con una línea de papelería en la que dominan sus agendas, y la belleza/moda, con una amplia gama de prendas fieles a su imagen, accesorios y joyería. Por otro lado, destaca la línea para ceremonias, fue el primer producto lanzado por la marca y siguen actualizándose y mejorando a día de hoy.
- **Tecnología:** para satisfacer las necesidades de los clientes Lucia be ha desarrollado cuatro colecciones: *Moda*, orientada a todos los productos textiles, accesorios y joyería; *Decoración*, incluye productos de hogar y arreglos florales; *Beauty*: gama de productos cosméticos y *Papelería*: se compone de productos de organización como agendas, papelería en general, accesorios de tecnología y libros.

Con esta información se puede decir que las variables para el campo de actividad de Lucia Be tienen un ámbito amplio en cuanto a grupo de clientes, ya que, abarca todos los grupos de edad y una gran variedad de tecnologías. Además, hay una amplia diferenciación entre segmentos, la empresa trata de abarcar todas las necesidades de sus consumidores.

#### 4.3. UNIDADES ESTRATÉGICAS DE NEGOCIO

Según Michel E. Porter (2000) las Unidades Estratégicas de Negocio se definen como “grupo de servicios o productos que comparten un conjunto común de clientes, un

conjunto común de competidores, una tecnología o enfoque común, así como factores claves comunes para el éxito”

Una vez realizado el análisis del campo de actividad, se han estructurado en cuatro las líneas de negocio principales de la empresa que cubren las necesidades de los clientes, estas líneas son:

- **Moda:** línea que ha acompañado a Lucía Be desde su nacimiento, enfocada en prendas con diseños únicos de la marca, incluye productos como ropa, joyas, bolsos, calzado y accesorios.

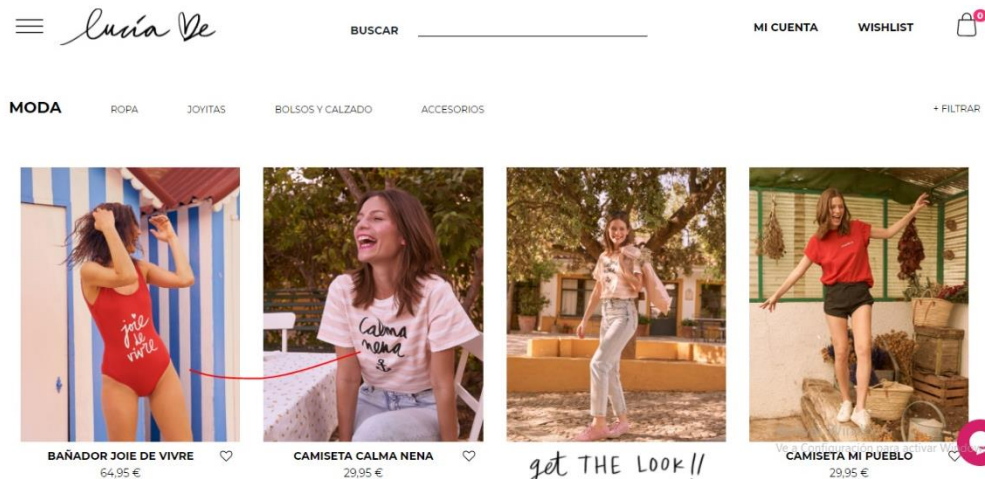


Ilustración 4.3.1. Línea de moda Lucía Be. Recuperado de <https://www.luciabe.com/moda/>

- **Papelería:** esta línea se ha ido ampliando a lo largo de los años, en un primer momento empezó con productos como agendas y la publicación de un libro y a día de hoy incluye también accesorios de tecnología y accesorios de escritorio.

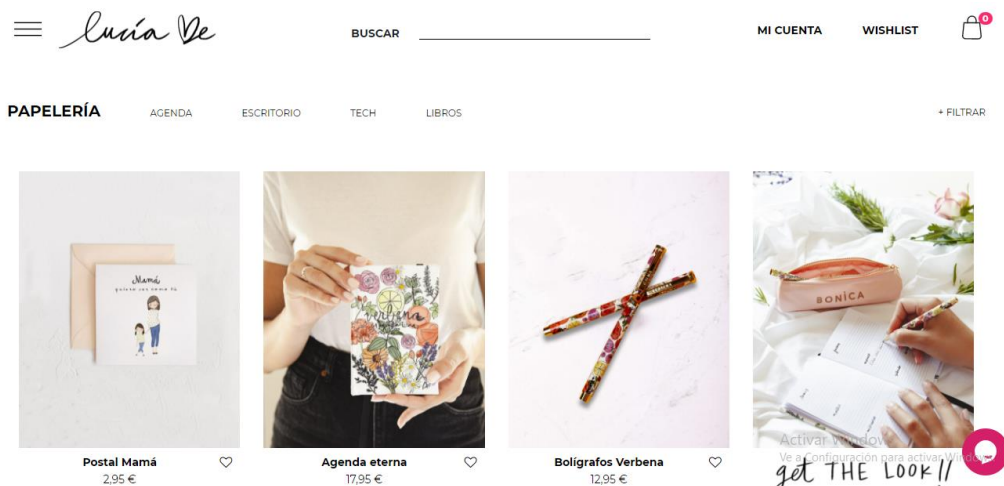


Ilustración 4.3.2. Línea de papelería Lucía Be. Recuperado de <https://www.luciabe.com/papeleria/>

- **Decoración:** esta línea recoge varios productos de decoración del hogar que van cambiando a lo largo de las temporadas, aunque hay ciertos productos que son fijos, como los ramos de flores preservadas, las láminas de decoración o las tazas.



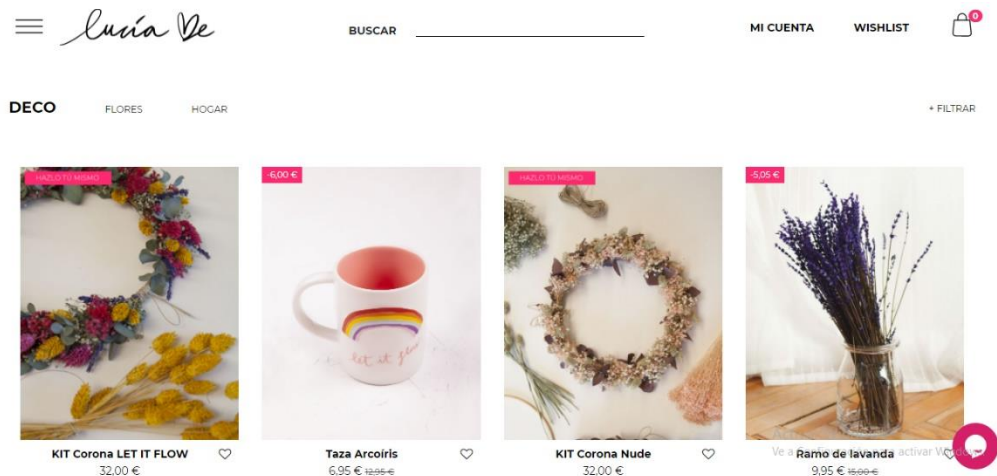


Ilustración 4.3.3. Línea de decoración Lucia Be. Recuperado de <https://www.luciabe.com/deco/>

- **Belleza:** compuesta por productos de maquillaje como pintauñas, labiales o máscara de pestañas. Se trata de la línea más reducida aunque se prevé el mantenimiento de la misma a largo plazo.

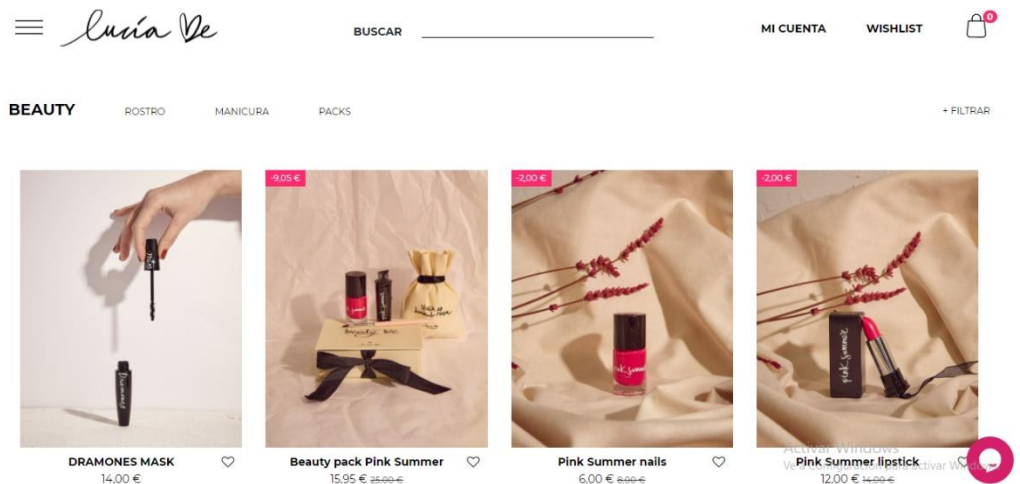


Ilustración 4.3.4. Línea de decoración Lucia Be. Recuperado de <https://www.luciabe.com/beauty/>

#### 4.4. RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

La Responsabilidad Social Corporativa hace referencia a las acciones voluntarias de la empresa ante las demandas sociales de la población, principalmente compete a las referidas a la actividad de la empresa, aunque se pueden focalizar también en mejorar el ambiente social, medioambiental o económico funcional. Guerras y Navas (2007).

En relación con las tres áreas de la RSC definidas por Cereto y Peter (1996) Lucia Be se relaciona con todas ellas:

- **Área económico-funcional:** relacionada con la actividad normal de la empresa en cuanto a la producción de bienes y servicios, Lucia Be crea trabajo tanto de forma directa como indirecta al desarrollar sus productos, empleando a

artesanas para la confección de tocados y decoraciones florales y también subcontratando a joyeros e imprentas para el resto de productos.

- **Área de calidad de vida:** relacionada con cómo la empresa está desarrollando o degradando el nivel de vida general de la sociedad y qué hace para paliar las externalidades negativas generadas por su actividad. Para ello Lucía Be reduce lo máximo posible el consumo de plásticos en el empaquetado y envío de sus productos, además la preferencia en producir dentro de España reduce las emisiones en el transporte de mercancías entre países del extranjero.
- **Área de inversión o acción social:** referida al grado en el cual la empresa utiliza tanto sus recursos financieros como humanos para resolver los problemas de la comunidad. Lucía Be es conocida por involucrarse creando pequeñas campañas de recaudación de fondos desde casi el nacimiento de la empresa, algunas de ellas aprovechando su actividad comercializando camisetas, pañuelos o pendientes para luego donar los ingresos o una parte de ellos a causas solidarias. La recaudación ha sido siempre muy positiva, llegando a colaborar en distintos años con mismas empresas para nuevas campañas, por ejemplo con City Confidential, como vemos en su web ha recaudado desde 2017 más de 135.500 €, a los que se siguen sumando actualmente donaciones y compras ya que existen campañas abiertas.

A parte de estas colaboraciones Lucía Be ha sacado alguna campaña en solitario, en 2020 en pleno confinamiento se decidieron a sacar una camiseta "Let it flow" con la que donaron un 33% de los beneficios a la investigación de la inmunoterapia en el tratamiento del Covid-19.

## 5. ANÁLISIS EXTERNO

Llegados a este punto analizaremos el entorno general, evaluando los factores que, desde la perspectiva del sistema económico y social general, afectan en la actuación de la empresa y que esta no puede controlar.

### 5.1. ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL

El entorno se refiere al conjunto de factores externos a la empresa que influyen sobre sus decisiones y no se pueden controlar, es decir, todo aquello que es ajeno a la organización (H. Mintzberg, 1984). En concreto, el entorno en el que opera Lucía Be (comercio al por mayor y al por menor de textiles, confección y otras actividades de impresión) puede calificarse como un entorno en el que prima la incertidumbre debido a la alta competencia.

#### 5.1.1. Perfil estratégico externo del entorno

En este apartado se van a detectar las amenazas y oportunidades del entorno, además de realizar el diagnóstico de la situación actual y futura de la empresa. Para ello, se va a detallar el perfil estratégico del entorno de Lucía Be, que se divide en dos fases:

- **Nivel de análisis,** se trata de una empresa que opera principalmente a nivel nacional, por lo que se ha decidido limitar geográficamente el estudio del entorno a nuestro país, España, con el fin de obtener datos más concretos y tener una visión más detallada.
- **Análisis PESTEL,** se han seleccionado las variables clave en función de cinco dimensiones: política, económica, sociocultural, tecnológica, ecológica y legal.

El gráfico ilustrativo sobre el análisis externo se presenta de la siguiente forma:

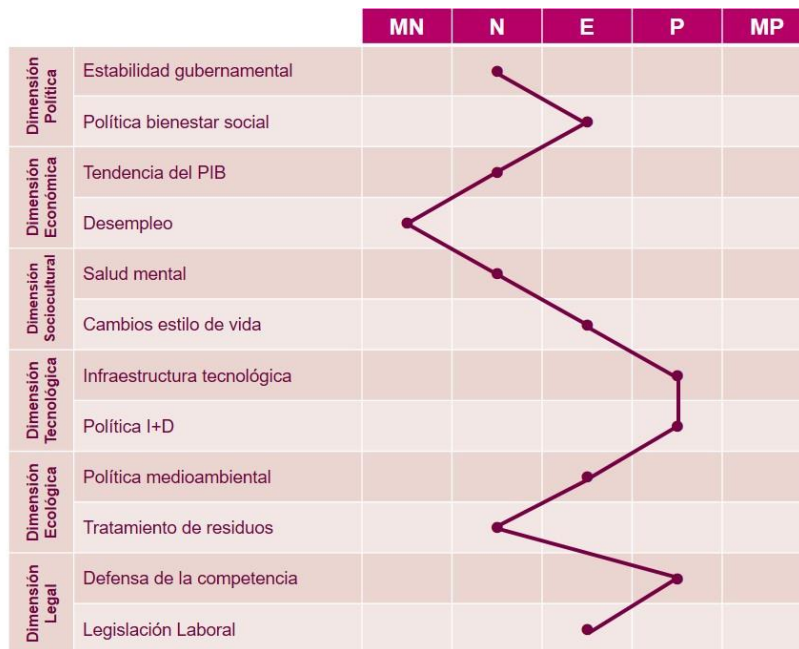


Gráfico 5.1.1. Gráfico Análisis PESTEL. Fuente: elaboración propia

## DIMENSIÓN POLÍTICA

La situación política en España no es estable, a lo largo de los últimos años ha pasado por varias coyunturas, analizaremos dos variables:

- **Estabilidad gubernamental**, cuando lo habitual es que en un país se completen los **años de mandato**, en España hemos atravesado un periodo de crispación por la corrupción e incapacidad de actuación de los políticos que nos ha llevado a pasar por las urnas incluso tres veces en un año. Actualmente debido a la **pandemia** del covid-19 se ha fijado el foco principalmente en las decisiones llevadas a cabo para el control y apoyo a los empresarios y trabajadores, que por el momento no han sido suficientes para recuperar la confianza. Por todo esto esta variable será valorada con un dos, siendo esta una puntuación negativa.
- **Política bienestar social**, tras la pandemia del coronavirus el Ministerio de Derechos Sociales y Agenda ha adoptado medidas urgentes, a lo largo de los años 2020 y 2021 se han **aprobado ayudas tanto para la población como para empresas** con la finalidad de contrarrestar las pérdidas surgidas por el parón de gran parte de la sociedad española debido al estado de alarma. Por ejemplo, en el Real Decreto-ley 8/2021, de 4 de mayo se establecieron bonos sociales para los autónomos que contrarrestasen la reducción de su facturación o la cesión total de negocios y en el Real Decreto-ley 20/2020, de 29 de mayo se estableció el ingreso mínimo vital que garantiza una red de seguridad para aquellas personas que carecen de ingresos. Estas medidas son bastante positivas para las personas o empresas desamparadas pero al encontrarse en un punto tan negativo de la sociedad española las valoraremos con tres puntos, en un estado intermedio.

En conclusión, la dimensión política española tiene una connotación negativa que afecta indirectamente a todas las empresas. Aunque en rasgos generales esta dimensión obtiene una puntuación baja no llega a ser una amenaza para las empresas ya que la elección de un partido político u otro no afectara a sus ventas.

## DIMENSIÓN ECONÓMICA

La economía española se ha visto muy resentida debido a la pandemia del coronavirus:

- **Tendencia del PIB**, la paralización de la economía durante los meses de confinamiento sumado a la situación general han concluido en el **descenso del PIB**, hasta el punto de registrar la caída más grande de Europa, de entre un 10,5% y un 12,6% y aunque se prevé un repunte gracias al avance de la vacunación y la reactivación de la economía hemos decidido valorar esta variable con un dos, una puntuación negativa, puesto que aún es pronto para asegurar una tendencia al alza.

**Previsiones del Banco de España sobre la evolución del PIB del país para 2021, 2022 y 2023**

Según varios escenarios

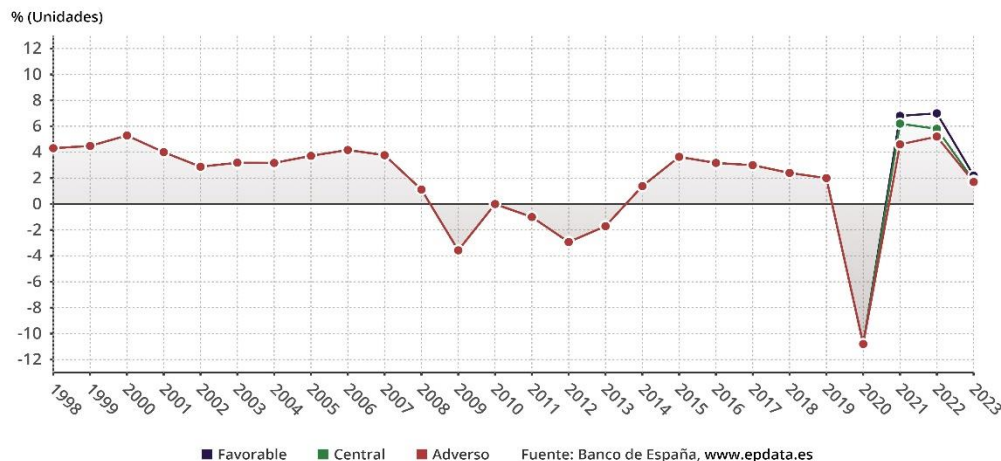


Gráfico 5.1.2. Previsiones del Banco de España sobre la evolución del PIB en 2021, 2022 y 2023. Fuente: Banco de España

- **Desempleo**, debido al estancamiento de la economía gran parte de los españoles se vieron obligados a acogerse a los Expedientes de Regulación Temporal de Empleo (ERTE) hasta la reactivación de la actividad y muchos otros, en especial en el sector de la hostelería, han sufrido el peor de los desenlaces con el cierre total de sus negocios, conllevando el desempleo de sus trabajadores y registrándose una **tasa de desempleo** del 15,8% en 2020, pero que en este año 2021 ha empezado a decrecer situándose por el momento en un **15,4%**. (INE, 2021). En consecuencia se ha decidido valorar esta variable con un uno, una puntuación muy negativa.

### Las previsiones sobre la evolución de la tasa de paro en España elaboradas por la OCDE



Gráfico 5.1.3. Previsiones sobre la evolución de la tasa de paro en España. Fuente: OCDE

En conjunto, tanto el descenso del PIB como la tasa de desempleo actual nos llevan a concluir que la situación económica en España en el 2020 ha sido muy negativa, por ello estas dos variables son consideradas amenazas muy fuertes para las empresas del entorno afectándolas directamente.

## DIMENSIÓN SOCIOCULTURAL

Los años 2020-2021 han sido una demostración constante de la capacidad de adaptación de la sociedad española:

- **Salud mental**, la Organización Mundial de la Salud ha confirmado que la pandemia ha **incrementado la demanda de servicios de salud mental**. (OMS, 2020). En este aspecto los acontecimientos sucedidos como consecuencia de la pandemia han desencadenado en situaciones muy negativas de las que miles de hogares tratan de recuperarse. En 2021 hemos visto como se ha convertido en una preocupación cada vez más presente, incluso ha llegado a sesiones del congreso de los diputados, en marzo de este año Iñigo Errejón, diputado de Mas Madrid solicitaba un plan de salud mental. Según un estudio de Ipsos para el Foro Económico Mundial “más de la mitad de españoles afirman que su estado emocional y su salud mental han empeorado desde el inicio de la pandemia, y algo más de un tercio confiesa que en 2021 no solo no ha mejorado sino que se ha deteriorado aún más”. Es por esto que la variable se valorará con una puntuación de dos, negativa.
- **Cambios en el estilo de vida**, estos últimos años podríamos apreciar un cambio en relación a los **hábitos de consumo**, la sociedad valora más la producción dentro de España debido a su esfuerzo y al conocimiento de que elegir estas opciones ayudará a salir adelante a familiares, amigos, vecinos... por lo que influyen de manera positiva en las ventas de Lucia Be. Por ello valoraremos con un tres sobre cinco esta variable, ya que aunque es positivo para las ventas la existencia de tantos cambios negativos producidos por la pandemia contrarrestan lo favorable hasta llegar a un punto intermedio.



En conclusión, la dimensión sociocultural española se encuentra en un punto bastante negativo aunque en ciertos aspectos parece que la situación empieza a revertirse.

## DIMENSIÓN TECNOLÓGICA

- **Infraestructura tecnológica**, según el estudio Digital Readiness Index 2019, elaborado por la empresa de telecomunicaciones Cisco, el cual evalúa la infraestructura tecnológica de 141 países, **España se sitúa en el ranking de países en el puesto 29**, habiendo sido analizados entre otros la infraestructura, la capacidad de adaptación, el capital humano o la inversión gubernamental. En este sentido nos situamos en una posición positiva valorando este aspecto con un cuatro, a su vez se posiciona como una oportunidad con un gran potencial tanto para Lucía Be como para el resto de empresas del sector.
- **Inversión en I+D**, a lo largo de los últimos dos años la inversión en I+D+i ha supuesto un antes y un después. Debido a la pandemia se ha recalcado la importancia de invertir en investigación, gracias a ella hemos podido salir de situaciones muy difíciles. Según los presupuestos del Gobierno de España hemos visto como en 2021 el **porcentaje de inversión en esta materia ha aumentado hasta su máximo histórico**, casi un 60% del presupuesto del Ministerio de Ciencia e Innovación.

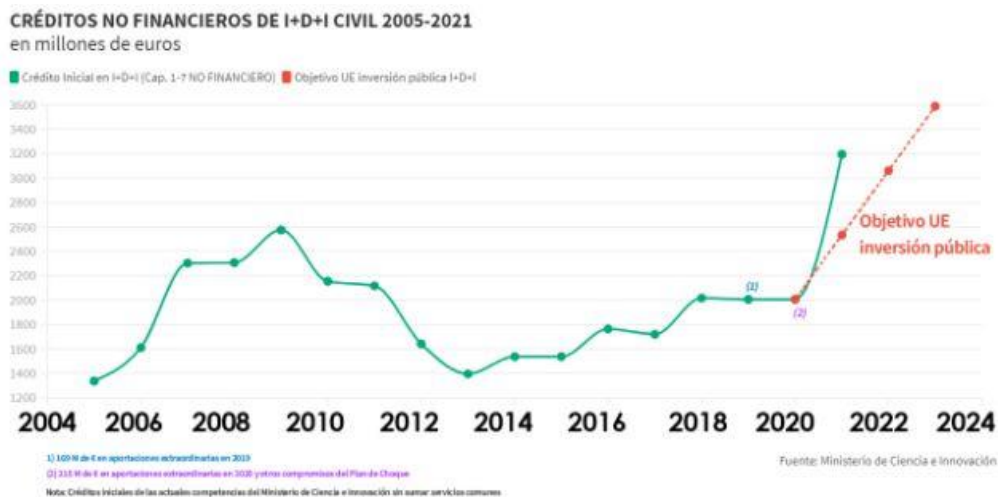


Gráfico 5.1.4. Evolución Créditos no financieros de I+D+I. Fuente: Ministerio de Ciencia e Innovación

Debido a esta buena evolución hemos decidido valorar la variable con una puntuación positiva de cuatro puntos, ya que tras muchos años siendo un desembolso ínfimo, la tendencia para el 2021 y años posteriores es positiva.

## DIMENSIÓN ECOLÓGICA

- **Política medioambiental**, uno de los grandes retos para los próximos diez años es conseguir llegar al 2030, fecha límite para detener el cambio climático, habiendo reducido las emisiones de carbono, fomentado al máximo el reciclaje, eliminando los plásticos de un solo uso... El Gobierno español está trabajando en la adopción de **nuevas medidas para aumentar la fiscalidad medioambiental** aunque sigue siendo uno de los Estados miembros de la UE

con un menor porcentaje de impuestos medioambientales, por esto nos posicionaríamos en un punto intermedio valorándolo una puntuación de un tres.

- **Tratamiento de residuos.** España sigue estando **muy por debajo en comparación con el resto de países europeos en cuanto al porcentaje de reciclado**. Según datos consultados en la web de la fundación Ecolec, España es uno de los países de la UE que menos reciclan residuos urbanos (un 18,2% del total de los desechos) y que envía más basura sin tratar al vertedero (el 56,7%). Por ello se ha decidido valorar esta variable con una puntuación de un dos sobre cinco.

## DIMENSIÓN LEGAL

- **Defensa de la competencia.** en España existen **varios agentes reguladores** que velan por identificar y sancionar la competencia desleal, algunos de ellos son: el Tribunal de Defensa de la Competencia, La Comisión del Mercado de Telecomunicaciones o la Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia (CNMC). Debido a la existencia de estos reguladores se ha decidido valorar de manera positiva esta variable, es decir con cuatro puntos sobre cinco.
- **Legislación laboral.** en los últimos dos años se han implantado varias **normativas para la adaptación de las nuevas situaciones laborales**, algunas de ellas son la Nueva regulación del teletrabajo (Real Decreto-ley 28/2020, de 22 de septiembre), que regula la forma de prestar servicios en la modalidad de "trabajo a distancia", la implantación del Salario Mínimo Interprofesional (Real Decreto-ley 38/2020, de 29 de diciembre) y varias normativas acerca de los ERTE. Se valorará esta variable con una puntuación intermedia de tres puntos sobre cinco puesto que estas nuevas leyes no afectan directamente ni de manera positiva ni negativa a Lucia Be.

## 5.2. ENTORNO ESPECÍFICO

El entorno específico es considerado la parte del entorno más próxima a la actividad de la empresa, delimita el sector o rama de actividad a la que pertenece para determinar su atractivo (Guerras y Navas, 2007). Este atractivo influirá en la posición de la industria en la que opera Lucia Be.

### 5.2.1. Análisis de las fuerzas competitivas de Porter

La estructura de la industria condiciona la actuación de la empresa y sus posibilidades de obtener rentabilidad, es por ello que Porter (1982) definió el análisis de las fuerzas competitivas, determinado para este autor la acción de cinco grupos de amenazas que afectarán a la rentabilidad y las estrategias de la industria:

#### INTENSIDAD COMPETENCIA ACTUAL

- **Número de competidores y equilibrio entre ellos:** Lucia Be se encuentra en una industria muy amplia y compleja en la que existen **gran cantidad de competidores**, las líneas de productos de la empresa se encuentran en mercados con multitud de marcas que ofrecen productos similares incluso a precios más asequibles. Algunos de estos competidores son empresas como MrWonderful, Superbritánico o la cántabra Aire Retro, todas ellas siguen unos

criterios parecidos, empresas de emprendimiento españolas cuya principal línea de productos sea el textil o la papelería y que gran parte de su éxito reside en las redes sociales.

- **Ritmo de crecimiento en la industria:** la industria en la que opera Lucia Be según su ciclo de vida se encuentra en un **mercado maduro**, los clientes ya conocen las propuestas de la industria y las empresas tienen control sobre las estrategias y sus grupos de interés.

Estas dos variables analizadas nos llevan a la conclusión de que **la competencia actual tiene una intensidad alta**.

#### **ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES:**

En segundo lugar se encuentran los competidores potenciales, aquellas empresas que desean entrar en la industria y que podrían hacerlo.

- **Barreras de entrada relativas:** Los mercados en los que compite Lucia Be se encuentran bastante saturados por la alta competencia existente, en este sentido una barrera de entrada podría ser la **diferenciación de productos**, al existir esta gran cantidad de competidores las empresas deben buscar diferenciar sus productos, en el caso de Lucia Be uno de sus factores a favor es la identificación de la marca, los diseños son únicos y es por ello que consiguen destacar entre los productos con una misma funcionalidad.
- **Reacción de los competidores establecidos:** al ser un mercado saturado pueden existir competidores que debido a sus años de actividad hayan conseguido **exceso de liquidez** y puedan trazar represalias a estos nuevos competidores con **guerras de precios u ofertas especiales** que una empresa de nueva creación no pueda equiparar. En este sentido Lucia Be programa ventas especiales a lo largo del año y dentro de la capacidad de una pequeña empresa también realiza campañas de rebajas a la par que sus competidores.

#### **AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTIVOS**

Los productos sustitutivos son aquellos que satisfacen las mismas necesidades de los clientes que el producto que ofrece la industria.

- **Grado en el que los productos sustitutivos satisfacen las necesidades:** centrándonos en dos líneas de Lucia Be como son el textil y la papelería, se concluye que existen productos sustitutivos que son un riesgo, como en el caso de las prendas de ropa la moda lowcost y en el caso de la papelería las aplicaciones en los Smartphone para agendar, organizar o anotar ideas. Aunque aparentemente puedan parecer una gran amenaza hay dos cualidades que diferencian a Lucia Be y hacen que la **intensidad de este tipo de productos sea baja**, estas son, la diferenciación, los productos de Lucia Be son mucho más personalizados que los vendidos en empresas de moda lowcost y en el caso de la papelería es la preferencia en el uso de material físico como agendas o planificadores a anotaciones en aplicaciones móviles.

#### **PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES**

El análisis del poder de negociación de los proveedores comprende la capacidad de imponer condiciones en la industria.

- **Costes de cambio de proveedor:** Lucia Be cuida detalladamente cada uno de sus productos, un ejemplo muy claro es la **joyería**, al trabajar con maestros



artesanos dentro del territorio nacional para llevar a cabo sus colecciones es muy importante mantenerlos, debido a que realizan con exactitud cada uno de los modelos ofertados, en este caso los **proveedores tendrían un gran poder de negociación**, puesto que no es un proceso que se pueda estandarizar tan fácil ni que se pueda realizar sin los conocimientos necesarios. Surge el mismo problema con otros proveedores como pueden ser los de calzado, también buscando el producto y elaboración dentro de España.

Hay otros tipos de productos en los que los proveedores tienen menos poder de negociación, como **la línea de papelería o accesorios para ceremonias**, en la papelería las imprentas reproducen los diseños de Lucia Be, por lo que no sería difícil encontrar más de un proveedor que pudiera llevar a cabo sus productos, para los accesorios de ceremonia al ser realizados propiamente por los talleres de Lucia Be los **proveedores no adquieren un gran poder de negociación** al ser sólo quien provee de las materias primas, Lucia Be se encarga de transformarlas en los productos perfectos.

- **Amenaza real de integración vertical hacia adelante o hacia atrás:** un factor importante para Lucia Be podría ser la integración hacia atrás, los **proveedores en este aspecto tienen un gran poder de negociación** puesto que la mayoría de los productos que vende la empresa son bajo pedido a distintos proveedores que se encargan de las materias primas y su confección o producción. Exceptuando los productos creados en el propio taller de Lucia Be, como son tocados, arreglos florales y algunos accesorios el resto de productos, aunque son diseñados por Lucia Be no existe una producción directa por la empresa.

## PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES

En último lugar se encuentra el poder de negociación de los clientes:

- **Existencia de productos sustitutivos:** los clientes **concentran la mayor intensidad de todos los grupos** definidos ya que las ventas provienen de ellos, si el cliente decide cambiar de opinión respecto a los productos sus ventas se verán afectadas, es por eso que a un pequeño cambio en la opinión de los clientes sobre la marca puede provocar grandes pérdidas. Lucia Be y las empresas del sector deben estar muy atentas a las nuevas tendencias y a los gustos de los clientes para adaptarse en un corto periodo de tiempo.
- **Importancia del producto vendido para el comprador:** la empresa tendrá un **bajo poder de negociación** si los productos son poco importantes para los clientes, por ello Lucia Be cuida al detalle cada producto para que sus clientes tengan presente tanto la calidad como la exclusividad, es decir, que el producto se encuentre diferenciado. Aunque todos los productos de Lucia Be se diferencian gracias a sus diseños la existencia de productos sustitutivos genera que los clientes puedan no apreciar el trasfondo de cada producto y no sientan la importancia de adquirir estos.

## 6. ANÁLISIS INTERNO

### 6.1. DIAGNÓSTICO INTERNO

#### 6.1.1. Perfil estratégico interno de la empresa

El análisis de la estructura es una técnica de análisis interno que trata de identificar las fortalezas y debilidades a través del estudio de las áreas funcionales. Para ello, elaboramos una lista de variables compuesta por las principales áreas de la empresa y su posterior valoración mediante una escala Likert, valorando desde un rango muy negativo a uno muy positivo, en la que se realizará una comparación con una empresa competidora.

Aunque el número y denominación de las áreas funcionales puede variar, según Guerras y Navas (2007), se pueden identificar seis: el área comercial, producción, recursos humanos, inversión-financiación, investigación y desarrollo (I+D) y dirección y organización.

En este caso se ha elegido la marca Superbritánico para compararla con Lucia Be, debido a que tienen un origen, variedad de productos y cultura empresarial muy parecidos. El gráfico de este análisis quedaría de la siguiente forma:

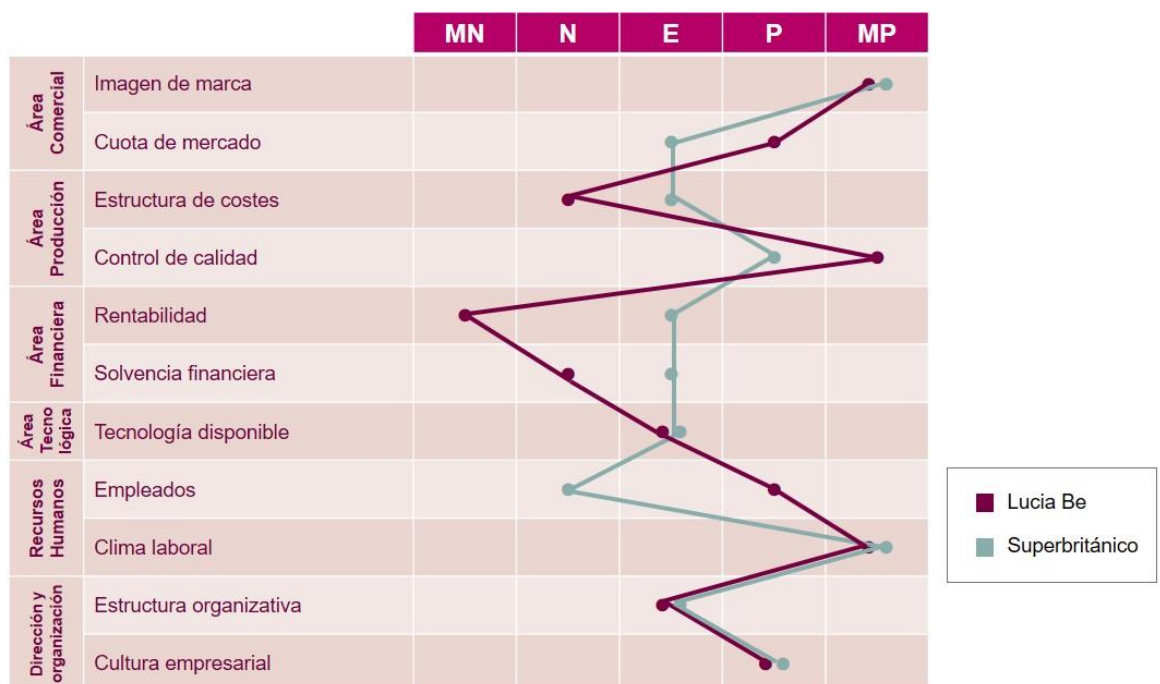


Gráfico 6.1.1. Gráfico Análisis interno. Fuente: elaboración propia.

#### ÁREA COMERCIAL

Las variables a analizar son la *imagen de marca* y la *cuota de mercado*.

- **Imagen de marca:** en el caso de Lucia Be es un gran punto positivo, sus productos se reconocen con facilidad entre los de similares características, sus toques femeninos y las líneas de las colecciones destacan entre productos menos cuidados y producidos a gran escala, Superbritánico tiene un

comportamiento muy parecido, sus productos destacan y son fácilmente identificables debido a sus ilustraciones. Por lo tanto, se ha decidido valorar a ambas empresas con la máxima puntuación.

- **Cuota de mercado:** atendiendo a las ventas, ya que no se dispone de datos sobre su cuota de mercado, Lucia Be tiene una mayor cuota que Superbritánico, 1.436.599 € de ingresos de explotación frente a 494.615 € de Superbritánico. Se ha decidido valorar a Lucia Be con una puntuación positiva, 4 sobre 5 y a Superbritánico, con una puntuación intermedia. Esta pequeña diferencia se debe a que aun teniendo resultados positivos las dos empresas, Lucia Be se posiciona por delante.

Gracias al análisis de esta área se puede deducir que la **imagen de marca** es una **gran fortaleza** para Lucia Be.

### ÁREA DE PRODUCCIÓN

Las variables a analizar son la *estructura de costes* y el *control de calidad*.

- **Estructura de costes:** Lucia Be aun teniendo unos ingresos que triplican a los de Superbritánico no consigue cubrir los costes, y así quedar con un resultado de explotación negativo, al contrario que su competidor, que aun teniendo unos ingresos mucho más bajos, consigue cubrir sus costes y generar un resultado de explotación positivo, por esto se valora a Lucia BE con un dos y a Superbritánico con un tres sobre cinco.
- **Control de calidad:** ha sido valorado con una buena puntuación en ambas empresas, tanto Lucia Be como Superbritánico se preocupan de que los productos ofrecidos pasen controles exhaustivos y sigan los estándares de calidad, es más, Lucía Be quedaría en un puesto superior. Debido a la amplia variedad de sus productos, estos deben de pasar por mayores controles, sobre todo los relacionados con la belleza y maquillaje, que deben cumplir los estándares españoles y europeos, Superbritánico comercializa productos que aun pasando un nivel de calidad no es tan estricto. Puesto que Lucía Be hace un control más detallado que Superbritánico se ha decidido valorar a Lucia Be con un cinco sobre cinco y a su competidor con un cuatro.

El **control de calidad** debido a su buena puntuación se elige como otra **gran fortaleza** para la empresa.

### ÁREA FINANCIERA

Para analizar la información necesaria para comparar las dos empresas es requerida la utilización de una base de datos, en este caso se utilizará Sabi y todas las empresas se analizarán con fecha 2019.

- En cuanto a la **Rentabilidad financiera**, Lucia Be obtuvo una ratio de -120,10% y SuperBritánico un 2,91%, en este caso, la empresa competidora se encuentra en una situación mucho más favorable.
- Por otra parte, la **Rentabilidad económica** fue de -52,94% para Lucia Be, la de SuperBritánico del 1,85%, por último, en cuanto a la solvencia financiera, Lucia Be obtuvo un 1,45 de solvencia y SuperBritánico un 2,60.

El **área financiera** sería una **debilidad** en la que Lucia Be se encuentra en un **rango muy negativo** comparado con sus competidores, aunque cabe destacar la cercanía al

1,5 de solvencia muy cercano a un punto óptimo, se debería de estudiar esta debilidad para convertirlo en una fortaleza en el futuro.

Aunque la solvencia de la empresa aparenta un menor riesgo sigue valorándose de forma negativa, es decir, con un dos sobre cinco, la rentabilidad al tener unos datos aún peores queda por debajo con un uno sobre cinco.

### ÁREA TECNOLÓGICA

Esta área es difícil de analizar debido a que la mayor parte de la producción de Lucia Be se encuentra en mano de sus proveedores. Los productos desarrollados en el taller propio son hechos a mano y **no necesitan la ayuda de maquinaria o tecnología específica**, aunque podrían agilizarse con alguna tecnología no es indispensable y por el momento no se va a invertir en ello. Los productos de belleza son desarrollados por proveedores, los de papelería por imprentas y en los textiles se realizan los diseños pero la producción no es propia. En este sentido Superbritánico se encuentra en un punto parecido, ellos no producen ninguno de sus productos, estos son encargados a proveedores e imprentas. Por esto ambas empresas reciben una valoración neutra de tres sobre cinco.

### RECURSOS HUMANOS

A nivel de Recursos Humanos ambas empresas no tienen una gran cantidad de empleados.

- **Empleados:** Para comenzar Lucia tiene una tendencia positiva en cuanto al empleo, siguiendo un leve aumento de empleados a lo largo de los años, en cambio, SuperBritánico ha ido fluctuando hasta reducir su plantilla en el año 2019 a 3 empleados, esta tendencia podría deberse a variaciones en las ventas. Por ello Lucia Be recibe una puntuación positiva de cuatro sobre cinco y Superbritánico de dos sobre cinco.

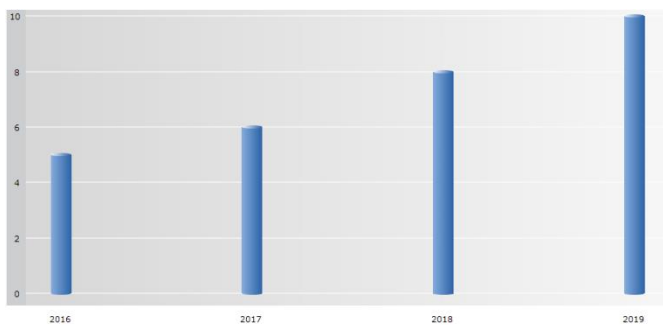


Gráfico 6.1.2. Evolución empleados Lucia Be. Fuente: Sabi

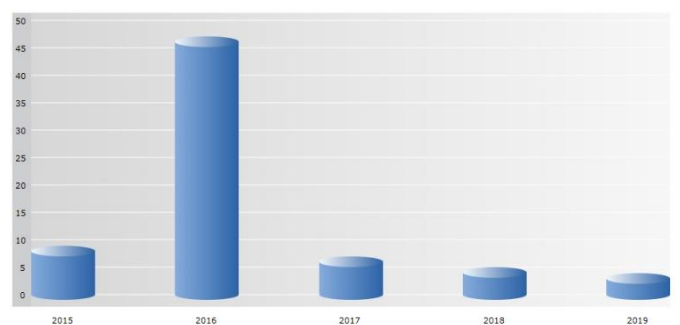


Gráfico 6.1.3. Evolución empleados SuperBritánico. Fuente: Sabi

- **Clima laboral:** es visible a través de las redes sociales y entrevistas que en ambas empresas la relación laboral entre los empleados, al ser pequeñas empresas y llevar un flujo de comunicación directa entre los departamentos, se establecen afinidades que ayudan a crear un ambiente muy positivo, en Lucia Be se fomenta el trabajo entre mujeres, siendo el 100% de la plantilla y llevando a cabo acciones a favor de esta sororidad, SuperBritánico también tiene un ambiente muy positivo, naciendo de la relación entre sus tres creadores, los

cuales se conocieron en un año de Erasmus en Francia. Gracias a este ambiente ambas empresas consiguen la máxima valoración, de cinco sobre cinco.

El buen **clima laboral** supone una **fortaleza** para Lucia Be, creando un ambiente impecable dentro de la empresa y a su vez reflejándolo en la imagen de marca.

## DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN

Las variables a analizar son la *estructura organizativa* y la *cultura empresarial*.

- **Estructura organizativa:** ambas empresas han elegido una forma muy similar de gestionarse, al ser empresas con un número de empleados bajo, prácticamente se dividirán en los mismos departamentos, utilizando una estructura organizativa funcional, por lo que se ha decidido puntuar positivamente a las dos compañías, ambas con cuatro sobre cinco.
- **Cultura empresarial:** sucede lo mismo, ambas marcas tienen muy presente sus valores y creencias a la hora de realizar cualquier acción, por lo que las dos se posicionan en un punto intermedio, con una valoración de tres sobre cinco.

### 6.1.2. La cadena de valor

La cadena de valor es un instrumento de análisis que trata de identificar ventajas competitivas gracias a la “*desagregación de la empresa en las actividades básicas que es preciso llevar a cabo para vender un producto o un servicio*” (Porter, 1987).

Antes de comenzar con el análisis de la cadena de valor, es preciso apuntar que las actividades se clasifican en dos grupos dependiendo de su vinculación con el proceso productivo. En este sentido, podemos distinguir las actividades primarias, aquellas que forman parte del proceso productivo básico de la empresa desde un punto de vista físico, además de su transferencia y servicio post-venta y las actividades de apoyo, grupo formado por las actividades que no se encuentran directamente relacionadas con el proceso productivo, estas sirven de soporte a las actividades primarias.

En cuanto a las **actividades primarias**, se pueden diferenciar las siguientes actividades:

- **Logística interna:** acciones relacionadas con la recepción, almacenamiento y distribución de los inputs hasta su incorporación en el proceso productivo. Al ser una pequeña empresa Lucia Be dispone de un almacén en Arroyo molinos, en las afueras de Madrid, en el que dispone de las materias primas para realizar sus productos artesanales y además, la preparación de pedidos se realiza en este punto.
- **Producción:** actividades relacionadas con la transformación física de los factores en productos. Lucia Be produce en su taller una parte de sus accesorios, como son tocados para eventos o decoraciones con flores. Puede tomarse como una pequeña ventaja, ya que comparada con empresas competidoras es de las pocas que mantienen una producción propia que refleja un valor añadido tanto a productos como a la imagen de marca.
- **Logística externa:** actividades de mantenimiento y distribución física a clientes de los productos terminados. Este punto podría llegar a ser el más importante para la empresa debido a que el mayor porcentaje de las ventas se realizan de forma online y un buen control y distribución de los productos es vital, la

distribución de los pedidos no la realiza Lucia Be si no que está subcontratada con la empresa Nacex.

#### Opciones de envío

<input checked="" type="radio"/>	<b>Nacex</b>	Plazo de entrega aproximado de 2-3 días.	3,50 € IVA incl.
<input type="radio"/>	<b>Nacex 24h</b>	Haz tu pedido antes de las 14h y recíbelo al día siguiente. No se entrega sábados, domingos ni festivos en Madrid.	8,00 € IVA incl.

Información adicional para la entrega

CONTINUAR

Ilustración 6.1.4. Opciones de envío Lucia Be. Recuperado de <https://www.luciabe.com/pedido>

Además de almacenes Lucia Be es propietaria de una pequeña tienda en el centro de Madrid donde vende todos sus productos. A su vez estos se distribuyen en grandes superficies como son El Corte Inglés, Fnac, Carrefour... en los que ha conseguido consolidarse.

- **Marketing y ventas:** actividades encaminadas a la promoción y venta. Esta es una de las actividades más importantes donde se ponen todos los esfuerzos por conectar con el cliente, Lucia Be mantiene muy buen nivel de comunicación con su público y consigue captar su atención cada vez que desarrolla una nueva colección, su marketing se centra en la comunicación a través de redes sociales dirigido sobre todo a un público femenino joven, además sus productos han aparecido en artículos de importantes revistas de moda con los que se ha creado también un punto de sofisticación.
- **Servicio post-venta:** actividades relacionadas con el mantenimiento de las condiciones de utilización de sus productos una vez vendidos. Para ello, Lucia Be ofrece a todos sus clientes la posibilidad de comunicarse con el personal de la compañía vía email o a través de sus redes sociales, bien para aclarar dudas sobre el uso de los productos o para solucionar algún problema. Adicionalmente en Google observamos reseñas acerca de su tienda física, con una buena puntuación de 3,5 puntos sobre 5, en la que los clientes dan su opinión, hemos visto que estas reseñas son contestadas por parte del equipo de Lucia Be tanto si son positivas como negativas, siendo un gran punto a favor en el servicio post-venta.



*Ilustración 6.1.5. Puntuación Lucia Be en Google. Recuperado de: <https://www.google.com/>*

En cuanto a las **actividades de apoyo**:

- **Aprovisionamiento:** actividad de compra de los factores que van a ser utilizados, Lucia Be como se ha comentado a lo largo del trabajo cuenta con proveedores que surten de los principales materiales con los que producir multitud de sus productos, por ejemplo en los cosméticos, los proveedores son clave, estos tienen que cumplir los estándares de calidad además los productos deben satisfacer de igual manera a todos los clientes.
- **Desarrollo de tecnología:** actividad relacionada con la búsqueda de la obtención o mejora de las tecnologías de la empresa. Lucia Be no crea productos que requieran de un desarrollo tecnológico por lo que no es necesario buscar la maquinaria más potente ni una buena inversión en I+D+I, en cambio siempre se pueden buscar optimizaciones que sean beneficiosas para la producción o en el caso de que sea rentable es posible plantearse producir algunos productos directamente en vez de encargárselo a otras empresas, es decir, invertir en maquinaria para la producción.
- **Infraestructura de la empresa:** en esta área se incluyen todas las actividades genéricas relacionadas con el control, planificación, administración o financiación. Supone un soporte para la empresa más que para actividades individuales.
- **Administración de Recursos Humanos:** hace referencia a la gestión del personal en relación a las actividades de búsqueda, contratación, formación, etc. En este sentido, Lucia Be tiene un equipo muy consolidado que ha duplicado en número desde su año de constitución pasando de 5 empleados a 10 en 2019, gracias a las redes sociales se puede ver la unión en el equipo, fomentando la fuerza femenina y creando un ambiente envidiable de trabajo.

En conclusión, Lucia Be según el análisis de la cadena de valor no presenta ventajas competitivas relacionadas con las actividades principales o de apoyo, aunque cabe destacar aspectos muy positivos que en un futuro podrían convertirse en ventajas si se

siguen desarrollando, como son la producción, el marketing y el servicio post-venta. Quizás se podría identificar un eslabón horizontal entre el marketing y el servicio post-venta, resolviendo dudas, conflictos o experiencias tanto positivas como negativas de forma pública a través de sus redes sociales lo que genera un clima de confianza y transparencia que no todas las empresas consiguen.

## 7. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

En este apartado se llevará a cabo el diagnóstico estratégico de Lucia Be utilizando para ello dos herramientas con bastante utilidad: el análisis DAFO y la matriz BCG.

### 7.1. LA MATRIZ BCG

La matriz BCG es un instrumento de análisis de las Unidades Estratégicas de Negocio (UENs) cuyo objetivo consiste en determinar la asignación más adecuada de los recursos entre los distintos productos de la empresa, identificando aquellos que son generadores de recursos y aquellos que los absorben (Guerras y Navas, 2007).

Aplicado a Lucia Be se han determinado cuatro Unidades de Negocio y se han valorado dependiendo de su trayectoria en la empresa, ya que no se han encontrado datos más certeros sobre la cartera de productos de la empresa.

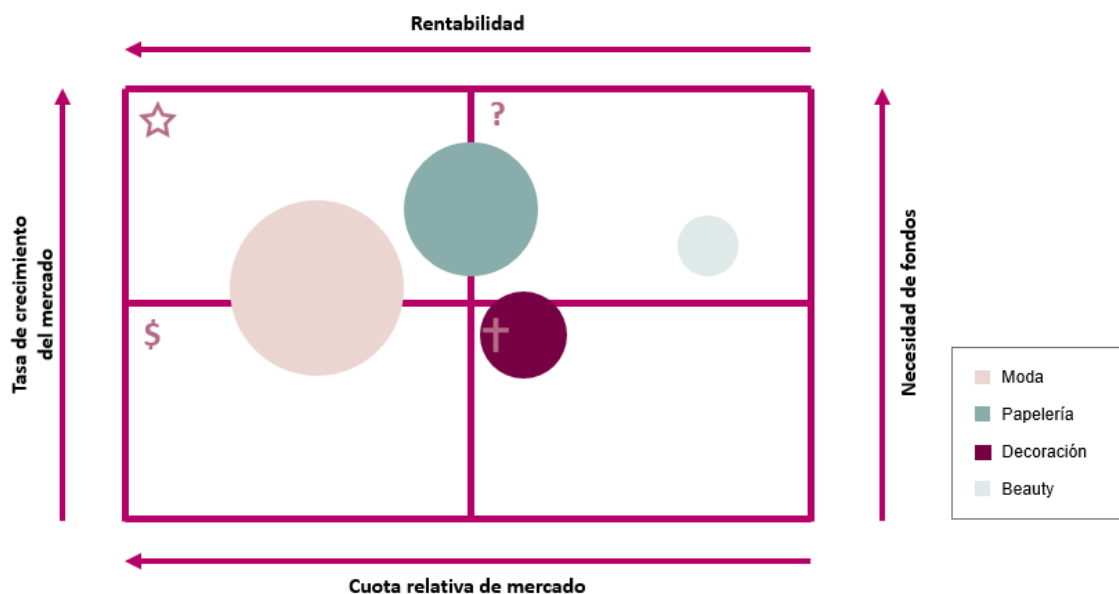


Gráfico 7.1. Matriz BCG. Fuente: elaboración propia

En relación a las variables expuestas anteriormente se realiza el siguiente análisis de las UEN:

- En primer lugar se encuentra la unidad de productos de **Moda**, con una tasa de crecimiento y cuota relativa del mercado localizados en un punto medio, ya que es un mercado estable y no suele someterse a grandes fluctuaciones de clientes y ventas. Se trata de una gama de productos bastante rentable, ya que Lucia Be se encarga de realizar los diseños y buscar unos proveedores acordes a las expectativas de la empresa y de sus compradores, por todo ello, estos productos



se localizan como **productos estrella** aunque debido a su apalancamiento del mercado ocupan una parte de los **productos vacas lechera**.

- Seguidamente se encuentra la unidad de productos **Papelería**, se trata de una línea con una amplitud de productos que se han consolidado a lo largo de los años, sus agendas se han convertido en productos estrella que como norma se agotan a los pocos días de su lanzamiento, por lo que se consideran bastante rentables. En general incluyendo accesorios de papelería, libros, agendas y fundas de dispositivos, Lucia Be consigue una rentabilidad estable y al no necesitar una gran cantidad de fondos para producirlos se posicionan **entre productos estrella y productos dilema**, debido a que la cuota relativa del mercado se encuentra en un punto medio.
- En tercer lugar, se encuentra la unidad de productos **Beauty**, es la línea más pequeña de todas, los productos ofrecidos mantienen una buena rentabilidad incluso soportando la necesidad de la mayor cantidad de recursos financieros, su cuota de mercado es la más reducida de todas ya que se tratan de productos muy específicos y que aún no se comercializan a gran escala, aunque funcionen a nivel de su propia web y tienda. Debido a lo comentado se localizan entre los **productos dilema** pero tienen un gran potencial, ya que se encuentran separados de los productos pesos muertos, será de gran ayuda planificar una trayectoria hacia productos estrella o vaca lechera para posicionarse de manera positiva.
- Finalmente se encuentra la unidad de productos **Deco**, esta línea es la que menos cantidad de fondos necesita, es por ello que sigue siendo rentable aun posicionándose como un **producto peso muerto**, sería necesario revertir la tendencia negativa para poder mantener esta línea entre los productos de la empresa.

A modo de apunte, Lucia Be impulso durante un año (2019-2020) una pequeña colección destinada a vestidos y complementos de boda, en específico para novia, debido a la poca demanda y la aparición del covid-19 esta línea no obtuvo buenos resultados y fue retirada del mercado.

## 7.2. ANÁLISIS DAFO

El análisis DAFO se trata de un resumen de todo el análisis estratégico, tanto interno como externo. En cada una de las áreas de la matriz se representan respectivamente,

<p><b>DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rentabilidad negativa.</li> <li>• Desarrollo tecnología.</li> </ul>	<p><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desempleo.</li> <li>• Número de competidores.</li> <li>• Costes de cambio proveedores.</li> <li>• Poder de negociación de clientes.</li> </ul>
<p><b>FORTALEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Imagen de marca positiva.</li> <li>• Control de calidad.</li> <li>• Clima laboral de sus empleados.</li> <li>• Producción propia de algunos productos.</li> <li>• Marketing.</li> <li>• Servicio Post venta.</li> </ul>	<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Imagen de marca ante productos sustitutivos</li> </ul>

los puntos fuertes y débiles con los que cuenta la empresa, así como las amenazas y oportunidades que se puedan encontrar en su entorno (Johnson, Scholes y Whittington, 2006). En el caso de Lucia Be el análisis quedaría de la siguiente forma:

*Gráfico 7.1. DAFO. Fuente: elaboración propia*

Una vez realizado el análisis DAFO se puede llegar a la conclusión de que Lucia Be debe seguir una estrategia defensiva con la que optimizar las fortalezas, aprovechar las oportunidades y con ello minimizar las amenazas de la empresa. Una forma de implantar esta estrategia podría ser aprovechar la buena gestión de sus redes sociales para realizar más y mejores colaboraciones con otras marcas para así impulsar los fondos de la empresa y contrarrestar la rentabilidad negativa actual.

## 8. ESTRATEGIAS DE NEGOCIO

### ESTRATEGIA COMPETITIVA

La estrategia de negocio o estrategia de ventaja competitiva, desarrollada por Porter (1982), se refiere a la forma mediante la cual una empresa se enfrenta a sus competidores para intentar obtener un rendimiento superior.

Basándonos en las estrategias definidas Lucia Be aplica una estrategia en **diferenciación del producto**, puesto que sus productos ofertados en comparación con los de la competencia tienen ciertos atributos que hacen que los clientes estén dispuestos a pagar un precio superior por ellos. Este margen aunque es pequeño sí que

en comparación con prendas y accesorios de empresas lowcost Lucia Be aparenta esa exclusividad característica de esta estrategia.

Las características que definen la estrategia en diferenciación del producto son características de productos, del mercado o de la propia empresa. Para Lucia Be algunas de estas variables son:

- **Características del producto:** la diferenciación del producto se basa en características observables tanto del producto como del proceso de compra. Lucia Be realiza diseños muy personales que son fácilmente distinguibles entre los de la competencia, su calidad está muy bien valorada según sus clientes y los servicios preventa y postventa son ágiles e intuitivos. Por ello se diferencia de otras pequeñas empresas competidoras que no personalizan ni crean una imagen de marca, sus calidades son menores o no permiten la devolución de productos.
- **Características del mercado:** en mercados como la moda en los que es difícil calcular el rendimiento de los productos se valoran variables intangibles, como puede ser la actitud ante la compra. Lucia Be como ya hemos visto en su misión y manifiesto crea productos con los que no solo satisfacer una necesidad si no que expresan una actitud de optimismo, que sus clientes percibirán como un factor de diferenciación.
- **Características de la empresa:** aquellas que distinguen a las empresas y las diferencian, Lucia Be mantiene un contacto muy directo y estrecho con sus clientes y seguidores a través de las redes sociales, diariamente crean contenido sobre sus productos, resuelven dudas, realizan sorteos. Uno de los contenidos que más les diferencian es sobre su equipo, a través de videos, fotos o bailes se presentan todas las integrantes de la empresa consiguiendo una conexión con el cliente más íntima y especial.

La diferenciación de productos también conlleva unos riesgos que no todas las empresas pueden asumir, en el caso de Lucia Be estos riesgos podrían ser el requerimiento de un esfuerzo constante en innovarse y crear nuevos diseños, pero el riesgo más característico de la empresa sería la imitación y falsificación de productos, creando una imagen de peor calidad o de bajo esfuerzo.

## ESTRATEGIA CON BASE EN LA INDUSTRIA

La industria en la que opera Lucia Be es la del comercio al por mayor, esta industria se posiciona como una industria en grado de madurez, una característica que cumple Lucia Be es que las empresas que operan en esta industria suelen obtener una ventaja competitiva, en este caso la diferenciación del producto. Adicionalmente pueden obtener o no ya que no son excluyentes, una estrategia en reorientación del campo de actividad, como hemos analizaremos en el punto de las estrategias corporativas Lucia Be crecerá gracias a la estrategia de diversificación, otra opción competitiva característica de los mercados maduros.

## 9. ESTRATEGIAS CORPORATIVAS

### ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO

La gran mayoría de empresas siguen una estrategia de **penetración en el mercado**, Lucia Be desarrolla esta estrategia con la que trata de incrementar su volumen de ventas dirigiéndose a sus clientes actuales o tratando de encontrar nuevos para sus productos. Como por ejemplo con su línea de papelería, cada año cumple las expectativas con el

lanzamiento de sus agendas y se da a conocer a nuevos clientes que buscan una organización más personal siguiendo sus diseños.

También es notable una estrategia de **desarrollo de producto**, con la que a través de mejoras en las características de los productos tradicionales consigue un perfeccionamiento de sus prestaciones, elevando así su calidad y estatus proyectando en el mercado una imagen de innovación. Un ejemplo de esta estrategia es la mejora en los materiales de sus camisetas, en sus primeros productos estas estaban fabricadas con 100% de algodón y en su última versión han decidido aumentar la calidad produciéndolas en algodón 100% orgánico.



#### CAMISETA MARINERA

Lucía Be

No hay verano sin camiseta marinera, de rayas azul marino, de esas que huelen a salitre y a cloro, que sientan bien, que molan. La nuestra es cómoda y preciosa, 100% algodón, con un pequeño bordado en el lateral. Todavía no huele a verano, pero eso ya... es cosa tuya.

DISPONIBLE

Ilustración 9.1. Camiseta Marinera primera versión. Recuperado de: [https://www.suitehome.es/18\\_lucia-be](https://www.suitehome.es/18_lucia-be)



#### CAMISETA MARINERA

Lucía Be

AMA MUCHO, SÉ VALIENTE. En el pecho y con rayas marineras. Volvemos a nuestros inicios con esta camiseta marinera que para nosotras es todo un símbolo. 100% algodón orgánico, de manga francesa y con tres botones a los lados preciosos.

DISPONIBLE

Ilustración 9.2. Camiseta Marinera última versión. Recuperado de: [https://www.suitehome.es/18\\_lucia-be](https://www.suitehome.es/18_lucia-be)

Finalmente, otra estrategia seguida por Lucia Be es el **desarrollo de mercados**, introduciendo sus productos actuales en nuevos mercados. Debido a las facilidades en las comunicaciones, los envíos y la tecnología, Lucia Be ha podido ampliar su mercado a otros países tanto de la Unión Europea como fuera de ella, esto podemos comprobarlo en su sección de envíos en la que aparecen las tarifas para estos mercados. Las redes sociales son un gran aliado de esta estrategia ya que pueden mostrar al instante la cartera de productos y demostrar todas sus cualidades y valores.

<div> <div> <div></div> <div>Lucia Be</div> </div> <div>BUSCAR</div> <div>MI CUENTA</div> <div>WISHLIST</div> <div> <div></div> <div>3</div> </div> </div>		
En esta tabla te explicamos los tiempos ordinarios y precios de envío:		
DESTINO	PRECIO	TIEMPO DE ENTREGA
España (Península)	3.50€	2 - 3 días hábiles
España (Península)	8.00€	Envío en 24h para pedidos realizados antes de las 14:00H
Madrid	6.00€	Entrega el mismo día de la compra en pedidos realizados antes de las 12:00H
España (Islas Canarias)	10.00€	2 - 3 días hábiles
España (Islas Baleares)	8.00€	3 - 5 días hábiles
España (Ceuta y Melilla)	10.00€	9 - 10 días hábiles
Portugal	6.00€	3 - 5 días hábiles
América del Norte, América del Sur, Resto de Europa, África, Asia y Oceanía	Dependerá del pedido*	-

Ilustración 9.3. Destinos de envío Lucia Be. Recuperado de: <https://www.luciabe.com/web/envios-y-devoluciones.html>

Un punto a destacar sobre las estrategias de crecimiento es que recientemente Lucia Be debido entre otros factores a la pandemia y a la baja rentabilidad de estos productos ha eliminado la línea de productos de bodas en la que comercializaba vestidos de novia y productos relacionados con estas ceremonias. La **reestructuración** de esta línea está relacionada por lo tanto con el abandono de estos productos de negocio.

## ESTRATEGIAS DE COOPERACIÓN

Seguir alguna de estas estrategias supone conseguir un mayor equilibrio entre la eficiencia y flexibilidad consiguiendo las ventajas y evitando los riesgos de fusiones y adquisiciones.

Como se ha comentado en la cadena de valor, la distribución de Lucia Be no se realiza por la propia empresa, si no que sigue una estrategia de **subcontratación** a través de la cual, cede la realización de las tareas derivadas de la logística externa según los envíos pactados por las dos dependiendo de si son envíos en la capital, a nivel nacional o internacional.

En varias ocasiones Lucia Be ha colaborado con empresas para lanzar productos conjuntamente. Podría decirse que para ello ha seguido una **estrategia de cooperación a base de licencias**, en las que mediante un acuerdo contractual Lucia Be cedía derechos de propiedad industrial, sus diseños, a empresas como Pantene, Cheerz o L'Occitane.



Ilustración 9.4. Colaboración Pantene. Recuperado de: [https://www.telva.com/belleza/album/2019/12/15/5defe8df02136e39948b45a3\\_2.html](https://www.telva.com/belleza/album/2019/12/15/5defe8df02136e39948b45a3_2.html)



Ilustración 9.5. Colaboración Cheerz. Recuperado de: <https://www.cheerz.com/es/products/cheerz-box-luciabe>



Ilustración 9.6. Colaboración L'Occitane. Recuperado de: <https://es.loccitane.com/la-vida-es-una-verbena-loccitane-y-luciabe,76,2,93255,1257238.htm>

## 10. CONCLUSIÓN

A lo largo de los 12 años de vida de Lucia Be esta ha sabido aprovechar muy bien todas las oportunidades presentes y se ha adaptado a la perfección a la evolución del comercio online. El marketing y las redes sociales han sido sus grandes aliados con los que ha conseguido afianzar sus clientes más fieles y llegar a aquellos que aún no la conocían.

Con el análisis estratégico de la empresa se han detectado varias amenazas y debilidades que Lucia Be deberá hacer frente en los próximos años, como la rentabilidad negativa, el desarrollo de la tecnología o la intensidad de la competencia. Para ello una recomendación que ofrecemos es el planteamiento de la producción propia de algunos productos en vez de la subcontratación de este proceso.

En cuanto a puntos positivos, la imagen de marca de Lucia Be es una gran oportunidad, con ella consigue diferenciarse de sus competidores, lo que en una industria con una alta competencia como la que hemos definido es muy importante para mantenerse como una empresa de referencia. Un ejemplo de la buena imagen que desprende Lucia Be es la consecución de estrategias de cooperación, en los últimos años ha sido habitual la colaboración de la marca con grandes empresas que sin una imagen positiva y de calidad no habrían sido posibles.

Tras el análisis de la matriz BCG de la empresa se podría determinar que actualmente sus productos se encuentran bien orientados, aunque las líneas de Belleza y Decoración es recomendable reposicionarlas en un ámbito más positivo, por ejemplo desarrollando nuevos productos que incluyan a las líneas.

Finalmente, considero que la estrategia empleada por la empresa ha sido más que adecuada, ya que le ha permitido crecer progresivamente a lo largo de los años. A corto-medio plazo dependiendo de las variables externas y de la capacidad de adaptación a los cambios habría que comprobar si Lucia Be es capaz de seguir manteniéndose como empresa de referencia entre sus competidores más cercanos.

## 11. BIBLIOGRAFÍA

**ABELL, D. F.;** (1980). *Defining the business*. Prentice-Hall: Englewood Cliffs.

**CERTO, S. C.; PETER, J. P.** (1996). *Dirección estratégica* (3.ª Ed.). Madrid: Irwin Homewood.

**CISCO SYSTEMS, INC.** (2020). *Digital Readiness Index 2019*. [Consulta 22-11-2020]. Disponible en: [https://www.cisco.com/c/m/en\\_us/about/corporate-social-responsibility/research-resources/digital-readiness-index.html#/](https://www.cisco.com/c/m/en_us/about/corporate-social-responsibility/research-resources/digital-readiness-index.html#/)

**CITY CONFIDENTIAL.** (2020). *Una para Tutti, Tutti para una*. [Consulta 09-04-2021]. Disponible en: <https://city-confidential.com/tutti-camiseta-solidaria-cancer-de-mama>

**ECOLEC.** (2020). *El tratamiento de residuos en España* [Consulta 11-07-2021]. <https://www.ecolec.es/informacion-y-recursos/tratamiento-de-residuos/#4>

**EUROPA PRESS NOTICIAS S.A.** (2021). Previsiones sobre las economías española y mundial, en datos y gráficos. [Consulta 27-06-2021]. Disponible en: <https://www.epdata.es/datos/previsiones-pib-datos-graficos/236#:~:text=La%20econom%C3%ADa%20espa%C3%B1ola%20ser%C3%A1%20la,OCDE%20del%20mes%20de%20junio.>



**GUERRAS MARTÍN, L. A.; NAVAS LÓPEZ, J. E.;** (2007). *La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones* (4.ª ed., cap. 1, 2, 3). Madrid: Thomson-Civitas.

**GOBIERNO DE ESPAÑA** (2021). *Nota de prensa Ciencia e Innovación. Ciencia e Innovación aumentó la inversión en 153 millones de euros en 2020, hasta los 2.095 millones.* [Consulta 27-06-2021]. Disponible en: <https://www.lamoncloa.gob.es/serviciosdeprensa/notasprensa/ciencia-e-innovacion/Paginas/2021/160421-ejecucion-ciencia.aspx>

**GOOGLE** (2021). *Búsqueda Lucia Be.* [Consulta 05-07-2021]. Disponible en: [https://www.google.com/search?q=lucia+be&sxsrf=ALeKk031rZN2uGzDg6g0LVD1wG\\_wJKyG9w%3A1625512786435&ei=UlvjYIKMGsHgUYr9nvAI](https://www.google.com/search?q=lucia+be&sxsrf=ALeKk031rZN2uGzDg6g0LVD1wG_wJKyG9w%3A1625512786435&ei=UlvjYIKMGsHgUYr9nvAI)

**HAX, A. C.; MAJLUF, N. S.** (1997). *Estrategias para el liderazgo competitivo*. Buenos Aires: Granica.

**IPSOS IBERIA S.A.** (2021) *España, entre los países donde más ha empeorado la salud mental en 2021* [Consulta 26-06-2021]. Disponible en: <https://www.ipsos.com/es-es/espana-entre-los-paises-donde-mas-ha-empeorado-la-salud-mental-en-2021>

**JOHNSON, G.; SCHOLES, K. M.; WHITTINGTON, R.** (2006). *Dirección estratégica* (7.ª ed). Madrid: Pearson Educación.

**LUCIA BE.** (2021). *Conócenos.* [Consulta 26-01-2021]. Disponible en: <https://www.luciabe.com/web/6-conocenos>

**LUCIA BE.** (2021). *Envíos y Devoluciones.* [Consulta 05-07-2021]. Disponible en: <https://www.luciabe.com/web/envios-y-devoluciones.html>

**MINTZBERG, H.** (1984). *La estructuración de las organizaciones*. Barcelona: Ariel.

**ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE LA SALUD.** (2020) *Los servicios de salud mental se están viendo perturbados por la COVID-19 en la mayoría de los países.* [Consulta 19-11-2020]. <https://www.who.int/es/news/item/05-10-2020-covid-19-disrupting-mental-health-services-in-most-countries-who-survey>

**PORTER, M.** (2000). *Estrategia competitiva*, México: C.E.C.S.A.

**PORTER, M.** (1987). *Ventaja competitiva*. México: C.E.C.S.A.

**PORTER, M.** (1982). *Estrategia competitiva*, México: C.E.C.S.A.

**REAL DECRETO-LEY 8/2021, DE 4 DE MAYO**, por el que se adoptan medidas urgentes en el orden sanitario, social y jurisdiccional, a aplicar tras la finalización de la vigencia del estado de alarma declarado por el Real Decreto 926/2020, de 25 de octubre, por el que se declara el estado de alarma para contener la propagación de infecciones causadas por el SARS-CoV-2. «*Boletín Oficial del Estado*» núm. 107, de 5 de mayo de 2021, páginas 53407 a 53431.

**REAL DECRETO-LEY 20/2020, DE 29 DE MAYO**, por el que se establece el ingreso mínimo vital. «*Boletín Oficial del Estado*» núm. 154, de 01/06/2020.

**SABI: SISTEMA DE ANÁLISIS DE BALANCES IBÉRICOS.** (2021). *Informe Lucia Be SL.* [Consulta 07-04-2021]. Disponible en: [https://sabi.bvdinfo.com/version-2021531/Report.serv?\\_CID=66&context=3IZHGABFLDY0IOL&SeqNr=0](https://sabi.bvdinfo.com/version-2021531/Report.serv?_CID=66&context=3IZHGABFLDY0IOL&SeqNr=0)